



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

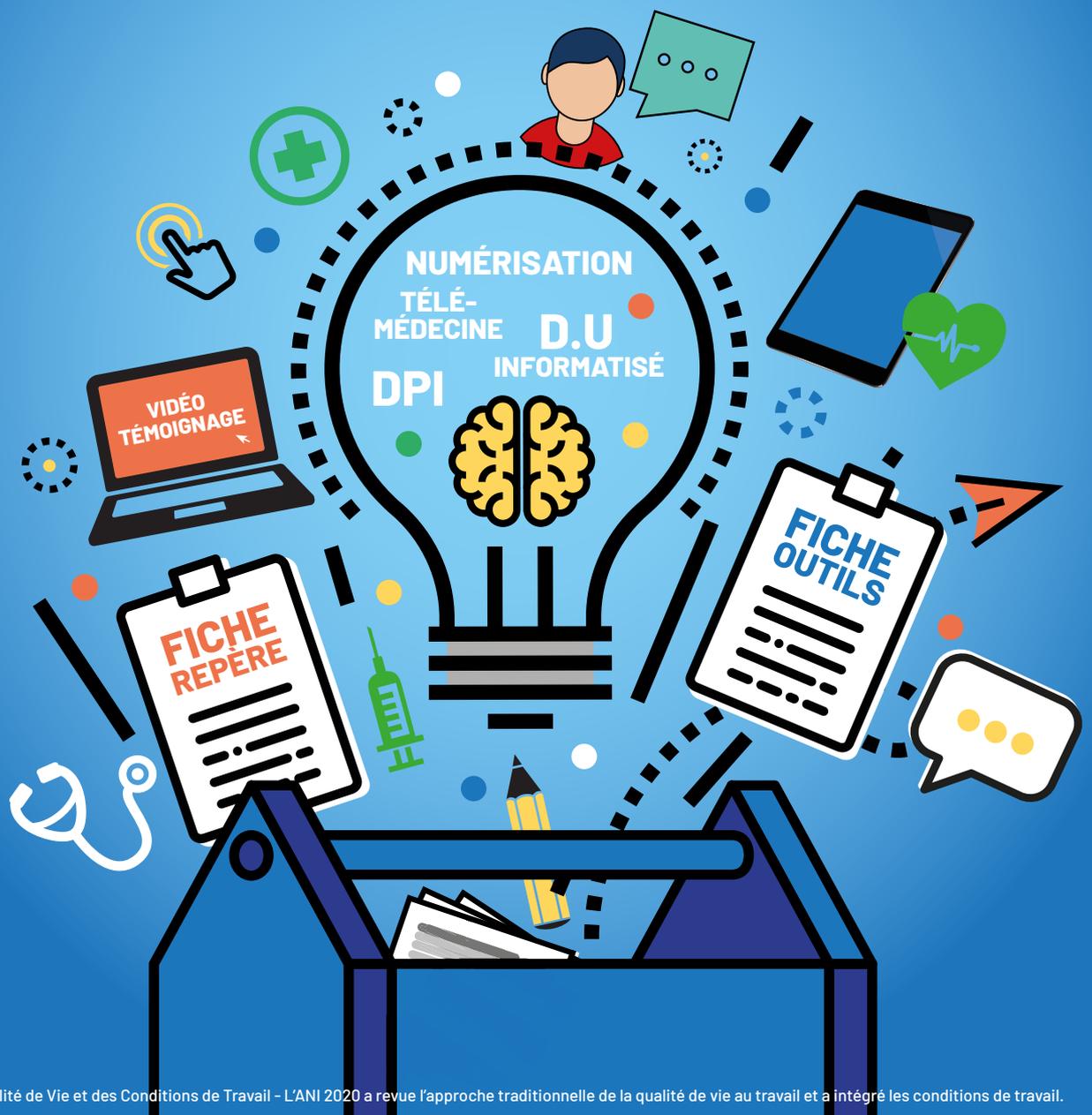
*Liberté
Égalité
Fraternité*

ars
Agence Régionale de Santé
Grand Est

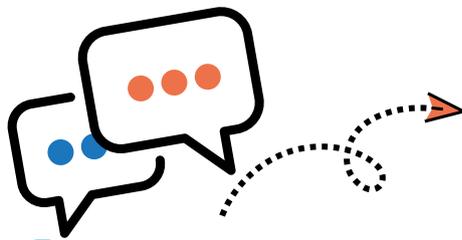
aract
— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Grand Est

Prendre en compte la QVCT* dans un projet numérique

LA BOÎTE À OUTILS



* Qualité de Vie et des Conditions de Travail - L'ANI 2020 a revue l'approche traditionnelle de la qualité de vie au travail et a intégré les conditions de travail.



PRÉAMBULE

La nécessité d'enrichir les conduites de projet numérique, d'y associer les utilisateurs finaux le plus tôt possible, en abandonnant l'idée que les former à l'utilisation de l'outil suffirait au développement de la santé, de la qualité des soins et du travail.

Aujourd'hui et depuis longtemps, le monde du travail est bousculé par les évolutions technologiques. C'est néanmoins un mouvement qui s'intensifie sous l'impulsion des différentes directives nationales et régionales pour appréhender le virage numérique. Un virage qui doit être bien négocié par les acteurs du territoire et des établissements pour que ces outils deviennent des facteurs de développement de la qualité des soins, de la santé des travailleurs.euses et de leurs conditions de travail. Pour réussir cela, permettons aux chef.fes de projet numérique, aux directions, aux partenaires sociaux, de s'approprier les étapes clés d'une démarche qui permet de prendre en compte le travail réel des utilisateurs finaux des outils numériques, et des fonctions connexes qui seront impactées par l'intégration d'un nouvel outil dans leur environnement de travail.

Quatre fiches repères pour développer l'expérience travailleur.

Les fiches proposées sont construites sur la même forme :

- › des éléments qui mêlent théorie et pratique, appuyés par l'expertise du réseau Anact-Aract, ainsi que par des témoignages vidéo ;
- › des points clés à ne pas oublier « Avant de passer à l'action » ;
- › des recommandations et des renvois vers les outils « Pour passer à l'action » ;
- › des ressources supplémentaires « Pour aller plus loin ».

Elles sont construites sur la base du travail exploratoire effectué par les 4 trinômes - représentant du personnel, représentant direction et représentant service numérique ou équivalent - de 4 établissements sanitaires et médico-sociaux. Ces 4 fiches repères sont illustrées par des témoignages de dirigeants, de chef.fes de projets numériques et de représentants du personnel. Elles traitent de 4 points que les acteurs de cette ACIA exploratoire ont identifié comme étant les plus importants à prendre en compte pour réussir cet exercice pas toujours facile et pour lequel il leur manque du temps, des outils et des compétences : développer l'expérience travailleur pour permettre aux outils numériques de constituer un levier et moins une contrainte et permettent d'améliorer les conditions de réalisation du travail de toutes et tous, soignant.es, et fonctions connexes.

Quatre thèmes qui doivent permettre de concevoir une conduite de projet qui intègre les enjeux du travail.

De la nécessité d'identifier et de repérer les acteurs liés au projet numérique, à la mise en scène du travail futur par les méthodes de simulation, en passant par le cadrage participatif des enjeux du projet et leur mise en discussion, ces fiches repères comprennent également des outils conçus pour l'action. Que ce soit pour réaliser collectivement un retour d'expérience pour mieux faire ensuite, ou pour concevoir ensemble sa propre conduite de projet, ces outils ont été inventés et testés au cours de l'ACIA exploratoire. Ils ne demandent donc qu'à être expérimentés sur le terrain à n'importe quelle phase d'un projet numérique.

Dirigeant.es, chef.fes de projet numérique, représentant.es du personnel, responsables QVCT, acteurs relais d'établissements de santé et médico-sociaux, ou membre d'un GHT en appui à des établissements dans leurs projets numériques, nous faisons le pari avec cette boîte à outils de réussir à vous apporter les éléments nécessaires pour faire de vos projets numériques un levier pour l'amélioration des conditions de travail et de la qualité des soins.

A vous de jouer, faites vivre l'expérience travailleur dans vos projets numériques !



Notre système de santé face au défi collectif de la transformation numérique

Le numérique a profondément modifié les organisations, et l'accélération de la numérisation de l'hôpital est au cœur de la feuille de route du numérique en santé 2023-2027 de transformation du système de santé. Dans un écosystème d'innovations accélérées, les impacts au quotidien des transformations de l'hôpital sont visibles sur l'ensemble de ses parties prenantes : citoyens, patients, professionnels en santé et institutionnels.

Les champs d'application du numérique au sein des établissements de santé se multiplient, et des objectifs ont déjà été atteints en matière d'intégration des outils informatiques dans les pratiques médicales et soignantes, véritable enjeu stratégique pour l'hôpital. Cette stratégie de transformation numérique a permis d'insuffler une véritable dynamique numérique, ouvrant de nombreuses perspectives : des solutions innovantes pour renforcer l'accès au soin, une amélioration de la qualité de prise en charge et du service rendu, une meilleure coordination des professionnels en simplifiant notamment les relations qu'ils entretiennent avec leur écosystème, un hôpital ouvert numériquement vers la ville, des techniques de diagnostic plus évoluées, une efficacité accrue, un partage de l'information (grâce à l'interopérabilité entre les systèmes d'information), un décloisonnement des organisations et des pratiques, un meilleur pilotage des organisations, une sécurisation des recettes, des équipes et des patients, des conditions de travail améliorées.

Le virage numérique souligne la nécessité d'adapter les métiers et les formations aux enjeux de la santé de demain. En effet, les nouvelles modalités d'organisation induites par le levier numérique posent la question de l'évolution des métiers et des compétences, et donc de la formation initiale et continue des professionnels.

« L'hôpital intelligent » doit en effet relever plusieurs défis pour réussir ce virage numérique et ainsi réduire les coûts d'exploitation des structures, la coordination et la fluidité des prises en charge, tout en améliorant la qualité. Pour répondre aux préoccupations en matière de cyber sécurité et de protection des données de santé des patients, il faut investir dans la résilience des systèmes d'information et des organisations.

A quelles conditions les outils numériques permettent-ils d'améliorer la qualité du travail (en répondant aux besoins réels de l'activité) et la qualité de vie au travail dans un secteur sanitaire, social et médico-social en perte d'attractivité ? Quelle est la place des professionnels en santé, premiers utilisateurs de ces nouvelles technologies, dans les choix, la conception et l'usage d'outils numériques et dans leur évaluation ? De quelle façon les outils numériques sont-ils introduits et appropriés par les équipes de professionnels en santé ? Comment identifier les conditions à réunir pour que ces outils génèrent des changements positifs ?

ARS Grand Est



SOMMAIRE

FICHES REPÈRES P. 05

■ Fiche repère N°1 : Cadrer le projet de transformation numérique pour y embarquer les questions du travail	P. 06
■ Fiche repère N°2 : Repérer et engager les acteurs du projet de transformation numérique.....	P. 08
■ Fiche repère N°3 : Discuter les enjeux du projet de transformation numérique.....	P. 10
■ Fiche repère N°4 : Simuler le travail futur avec les acteurs, à l'occasion de l'intégration d'un outil numérique.....	P. 12

LES OUTILS P. 16

■ Outil N°1 : Analyser collectivement la conduite d'un projet numérique antérieur	P. 17
Les étapes de la frise	P.19
Frise à imprimer.....	P. 21
Comprendre les items des cartes vierges à remplir.....	P. 26
Les planches de cartes à remplir	P. 27
Exemple d'une conduite de projet passée, analysée et améliorée	P. 39
■ Outil N°2 : Concevoir sa conduite de projet	P. 40
Les étapes de la frise	P. 42
Frise à imprimer.....	P. 44
Comprendre les items des cartes vierges à remplir.....	P. 50
Les planches de cartes.....	P. 51
■ Outil N°3 : Cadrer le projet et se projeter dans la future organisation du travail	P. 63
Section 1 : Cadrer le projet de manière participative.....	P. 63
Section 2 : Préparer et animer un atelier de simulation.....	P. 69
Fiche Atelier	P. 70
Fiche scénario	P. 71
Fiche évènement	P. 72



FICHES REPÈRE

CADRER LE PROJET DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR Y EMBARQUER LES QUESTIONS DU TRAVAIL

Les projets de transformation d'aujourd'hui font les conditions de travail de demain

La phase de cadrage d'un projet de transformation numérique est souvent technocentrée ; c'est-à-dire que la dimension technique prend le dessus sur les dimensions économiques, sociales et professionnelles. Cette approche technocentrée efface le travail réel dans lequel va s'insérer l'outil numérique alors que l'impact sur les conditions de sa réalisation est inévitable. Prendre en compte la dimension sociale d'un projet de transformation permet d'anticiper diverses questions relatives à : l'autonomie, la charge de travail, l'exposition à de nouveaux risques professionnels, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle... Prendre en compte la dimension professionnelle éclaire l'évolution des métiers, des compétences, des apprentissages, des conditions d'emploi, des parcours professionnels... Quant à la dimension économique, elle est plutôt bien maîtrisée dans les projets numériques. Cette dimension guide souvent l'action avec ses contraintes et ses ressources et peut parfois même être à l'initiative des projets de transformation numérique.

Ainsi, dans un projet de transformation, il est donc indispensable de décloisonner les approches et de faire parler entre elles les dimensions économiques, techniques, sociales et professionnelles aux étapes clés du projet ; ceci afin de conserver et développer les marges de manœuvre des parties prenantes avant l'intégration de l'outil et tout au long de la conduite de projet.

De plus, la construction d'une conduite de projet doit s'adapter à l'ampleur du projet et à la singularité de votre établissement, voire des services. Elle doit être pensée pour articuler **3 formes de dialogue : le dialogue professionnel, le dialogue social et le dialogue technique**. Intégrer la participation active de celles et ceux qui réalisent le travail demeure l'un des facteurs de succès d'un projet de transformation.

Il est donc stratégique de mieux embarquer les utilisateurs finaux des outils numériques dans les processus de conduites de projet.

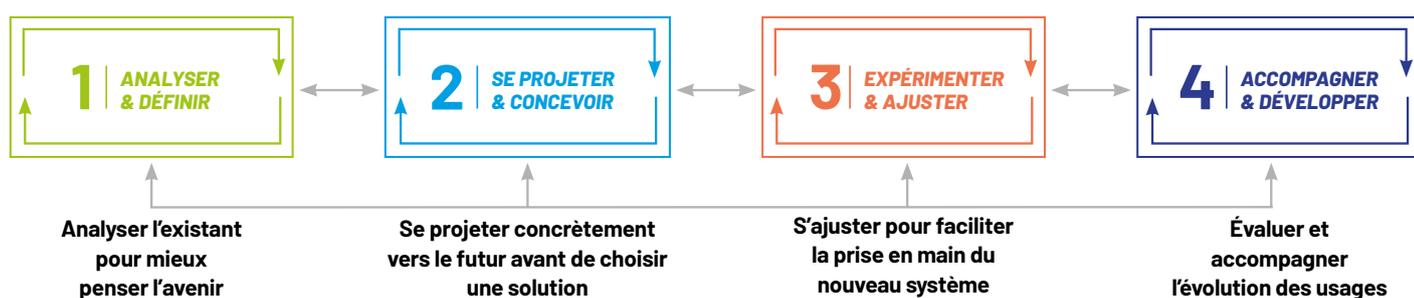
Témoignage



« Le DPI a modifié énormément de choses dans nos manières de faire, notamment dans la relation qu'on avait avec les médecins. On a dû essayer beaucoup de plâtres dans mon service. Ce qui a créé de l'énerverment au poste de travail, avec les patients, nos collègues soignants, les médecins... On n'a pas pu non plus se projeter pour anticiper certaines choses qu'aujourd'hui, on éprouve et tentons de solutionner. »

Une secrétaire médicale - Etablissement Sanitaire

Les étapes clés de la conduite de projet pour intégrer les acteurs de terrain



Source : Inspiré de « 10 questions sur...La conduite des projets de transformation »

Bien souvent, les pilotes de projets se concentrent sur les phases 3 et 4 de la conduite de projet décrite ci-dessus. Ils en délaissent les deux premières qui sont tout aussi importantes.

Ces 2 premières phases de la conduite de projet permettent de mieux anticiper, discuter et négocier les changements. Ces changements peuvent concerner les métiers, l'organisation du travail, les relations de travail... induits par l'introduction du numérique. D'où l'importance de mettre en oeuvre des conduites de projets adaptées aux organisations et d'introduire dans la phase de cadrage le partage des enjeux du projet, avec l'ensemble des parties prenantes. Ceci dans le cadre du dialogue social et professionnel.

Le temps prit pour parler du travail passé, actuel et celui de demain est bien souvent insuffisant. Il est primordial d'en discuter dans les différentes étapes de la conduite des projets de transformation numériques. Cela doit permettre aux parties prenantes et aux utilisateurs d'agir sur les futures conditions de réalisation du travail en les incitant à renouveler et à rediscuter les compromis favorisant la qualité du travail.



Cliquez et découvrez le témoignage de Mme DROUIN, Responsable RH et Formation, CH de Fismes

CADRER LE PROJET DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR Y EMBARQUER LES QUESTIONS DU TRAVAIL

Concrètement, cette approche permet de :

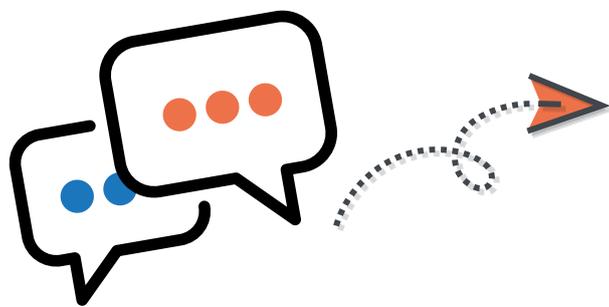
- **Croiser les regards et enrichir le projet ;**
- **Construire une vision commune** nécessaire à l'action du collectif
- **Prendre en compte** les différents facteurs conjoncturels et structurels du projet et les **réguler** (si possible) ;
- **Identifier et agir sur les risques** à différents niveaux (qualité du travail, relation de travail, performance, prévention des risques professionnels...);
- **Vérifier la faisabilité** du projet à différents niveaux de la structure (moyens et ressources disponibles, compétences, technique, dimension sociale...);
- **Cartographier et prioriser les projets** en fonctions des différents enjeux ;
- **Identifier les acteurs** à mobiliser aux différentes phases du projet et s'assurer de leurs disponibilités (*précisions en fiche n°2*);
- **Préparer la phase de projection vers le travail futur** et de discuter des modifications probables (*précisions en fiche n°4*);
- etc.

Témoignage



« Nous mettons beaucoup de ressources à accompagner le changement, plutôt que de l'anticiper. Il aurait été nécessaire de mieux mener les phases de partage des enjeux et de cadrage du projet d'intégration du DPI. Grâce aux entretiens collectifs avec des secrétaires médicales, il nous est apparu qu'elles n'avaient pas eu l'occasion d'échanger sur les modifications que le DPI a eu sur leur métier, ses évolutions, et les déséquilibres sur les collectifs de travail. Notamment dans la relation avec les médecins. »

Un membre d'un service numérique
Établissement Sanitaire



➤ Avant de passer à l'action

Les parties prenantes du projet doivent mettre en discussion quelques éléments stratégiques.

- À quel besoin répond ce projet (que souhaitez-vous améliorer, transformer ?) Pour qui ? Pour quoi ?
- Quelles activités de travail (ou pratiques professionnelles) sont modifiées par l'introduction de cet outil numérique ?
- Quels sont les objectifs et résultats attendus ? Sur quel périmètre ? À quelle échéance ?
- Quels sont les acteurs concernés et/ou impliqués par le changement ? (Acteurs directs et indirects)
- Où est discuté ce projet ? Avec qui et pourquoi ?
- Quels sont les indicateurs de réussite de ce projet de transformation ?



Porter le projet de transformation numérique à un niveau stratégique pour mieux anticiper les changements. Cela permet entre autres d'analyser le projet au regard de l'ensemble des projets de la structure et sa position en lien avec les objectifs stratégiques. Cela permet, de fait, d'engager les parties prenantes, les moyens et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet et de mieux anticiper ses effets sur le travail et/ou ses conditions de réalisation.



Cliquez et découvrez le témoignage de
M. LAFON, DRH, CH Auban Moët d'Épernay

➤ Pour passer à l'action

Pour cadrer le projet, il faut prendre en compte toutes les phases qui composent la vie du projet.

Deux outils peuvent vous permettre de réaliser en groupe pluridisciplinaire un retour d'expérience de votre conduite de projet et d'identifier vos besoins afin de construire les différentes phases qui vous permettront d'embarquer les enjeux du travail avec la nouvelle technologie :

- Outil « Analyser sa propre conduite de projet »
- Outil « Concevoir les phases analyser et définir & simuler le travail futur »

➤ Pour aller plus loin

- Dossier Anact « Comment agir sur les transformations numériques »
- 10 questions sur...La conduite des projets de transformation
- Dossier Mettre en place une démarche de qualité de vie au travail
 - Au sein d'un établissement sanitaire
 - Au sein d'un établissement médico-social

REPÉRER ET ENGAGER LES ACTEURS DU PROJET DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Mieux connaître les impacts du projet pour des marges de manœuvre optimales

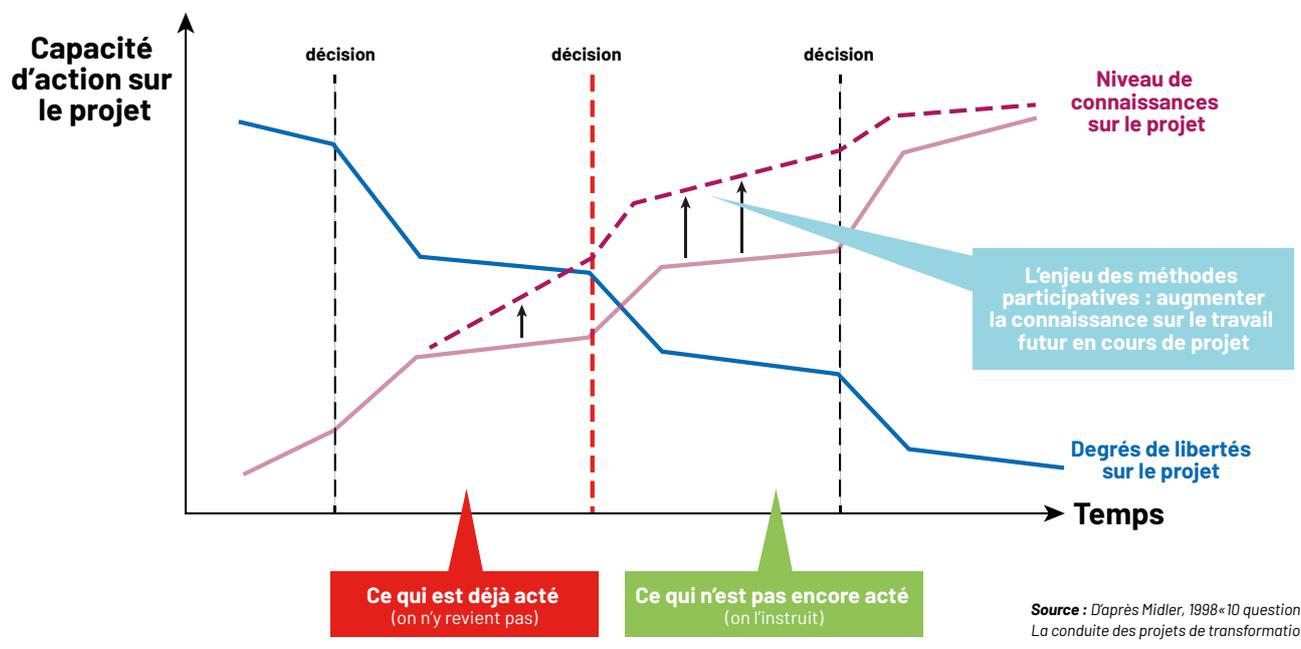
Un projet de transformation numérique est bien souvent porté au sein des établissements par une équipe projet. Cette équipe est généralement composée d'acteurs plus ou moins directement concernés par l'utilisation de la solution technique. La contribution des utilisateurs, et autres parties prenantes se fait fréquemment lors des phases de test et/ou de mise en production. Or, à ce stade, les marges de manœuvre et leviers d'action sont considérablement réduits.

Un projet de transformation numérique, quel que soit son poids économique dans l'établissement, pèse sur les différents acteurs et/ou services, qui ont des niveaux d'influence et d'implication variable sur le projet. Ceci peut être facteur de contrainte ou de ressources tout au long de la vie du projet. Ainsi, engager les

acteurs aux étapes clés de la conduite de projet permet d'anticiper les impacts du changement sur le travail. En effet, un projet qu'il soit technologique, architectural ou organisationnel, **modifie toujours la façon de travailler, la manière de s'organiser collectivement, les procédures et les modes opératoires habituels.**

Il s'agit donc de préserver voire de développer les marges de manœuvre permettant d'agir sur les conditions de réalisation du travail.

VIDEO
Cliquez et découvrez le témoignage de **M. MORETTE, Responsable QVT, CHU de Reims**



Abandonner les logiques adaptatives pour aller vers des logiques de co-construction du travail

FOCUS

La résistance au changement n'existe pas en tant que telle ! Ce qui existe, c'est la résistance à ce que l'on pense perdre, la résistance à l'idée de ne plus pouvoir faire face aux nouvelles exigences du travail, la résistance à l'idée de ne plus disposer de moyens adaptés pour bien faire son travail.

Source : « 10 questions sur... La conduite des projets de transformation ».

Lors d'un projet de transformation, concevoir une conduite de projet intégrant des espaces de discussions sur le travail favorise la QVCT, la performance et de fait la qualité des soins. Il est question ici de concevoir, dans la conduite de projet, des espaces où s'articulent les 3 formes de dialogue : le dialogue technique, le dialogue social et le dialogue professionnel pour enrichir le projet du point de vue du travail, de ses conditions de réalisation et des personnes qui le réalisent. De plus, cela permet de croiser les visions des décideurs, des concepteurs, des utilisateurs et de les ancrer dans la réalité du terrain. Manager le projet de façon concertée et participative, permet ainsi de sortir du modèle classique de conduite du changement souvent descendant.

VIDEO
Cliquez et découvrez le témoignage de **Mme BIAIS, Responsable de la Direction des Services Numériques (DSN), CHU de Reims**

REPÉRER ET ENGAGER LES ACTEURS DU PROJET DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

➤ Avant de passer à l'action

Les parties prenantes du projet doivent mettre en discussion des éléments essentiels.

Dans votre projet de transformation :

- Qu'est-ce qui est discutable et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Qui est décisionnaire et sur quoi ? Ceci permet de sécuriser les prises de décision et d'éviter les attentes infondées.
- Quelle est la disponibilité des différentes parties prenantes dans ce projet ? Le plan de charge des différents acteurs est-il soutenable pour conduire et mettre en œuvre ce projet ?
- Dans quelle mesure, le projet numérique modifie-t-il le parcours de la donnée ? Ceci permet de repérer plus finement les acteurs concernés par la transformation numérique ; mais aussi de questionner l'adaptabilité de la solution aux différents métiers.

Ces questionnements permettent également de favoriser l'appropriation du projet par les équipes et de les engager dans le projet.

- Où, quand et comment vont se coordonner les différentes parties prenantes du projet ?
- Quels seraient les indicateurs permettant de s'assurer de l'engagement des acteurs ?

Témoignage



« Nous avons décomposé et schématisé les étapes du circuit des données. Cela nous a permis de repérer les catégories d'utilisateurs par étape. Si nous avons fait cela lors de l'intégration de notre logiciel de gestion de la qualité, nous aurions pu composer des groupes de travail en lien avec ce repérage pour anticiper et discuter des besoins et impacts. Et ce, à chaque étape. »

Un directeur d'établissement médico-social



➤ Réévaluer le DUERP au regard des futures conditions de réalisation du travail afin d'anticiper les situations à risque.

- Alimenter les instances de dialogue social en amont de choix décisifs.
- Différencier les temps d'information des temps d'échange sur le projet.



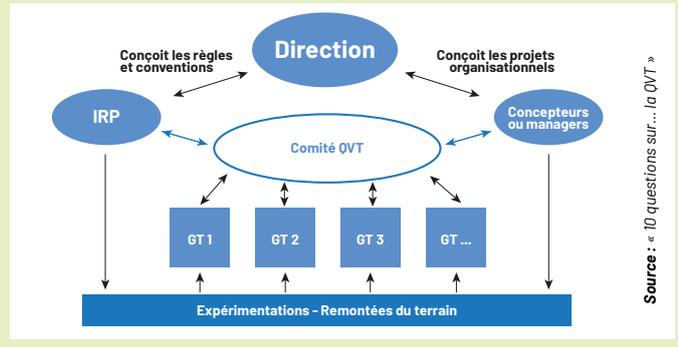
Cliquez et découvrez le témoignage de M. PEROT, Directeur, ESSR le Château - Groupe Accoris

➤ Pour passer à l'action

Il est primordial de cibler de manière concertée les acteurs et leurs niveaux de participation aux différentes étapes du projet.

Comme il est difficile de faire participer toutes les parties à toutes les étapes de la vie du projet, il s'agit de cibler de manière concertée les acteurs et leurs niveaux de participation aux différentes étapes du projet. Cela passe par quelques préalables :

- Repérer les organisations et métiers impactés de façon directe ou indirecte par le projet ;
- Cartographier les acteurs directs et indirects du projet ;
- Identifier leurs niveaux d'engagement et d'implication dans le projet ;
- Localiser les espaces de discussion sur le travail existant et les structurer pour s'assurer de leur articulation.



➤ Pour aller plus loin

- Outil N°3
- Dossier Mettre en place une démarche de qualité de vie au travail
 - Au sein d'un établissement sanitaire
 - Au sein d'un établissement médico-social

DISCUTER LES ENJEUX DU PROJET DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Discuter les enjeux d'un projet ? De quoi parle-t-on ?

Ici, le terme « Discuter » est entendu comme « la forme de communication particulière qui vise à ce que l'ensemble des parties posent d'une part **ses représentations sur le projet** et d'autre part **ses argumentaires critiques et constructifs**, ceci en vue d'établir **des compromis de sens** et **des perspectives communes sur le travail** »¹.

Ainsi, discuter les enjeux d'un projet de transformation numérique contribue à l'élaboration collective et concertée de ces compromis, qui détermineront **les conditions de réalisation du travail** à venir.

Il s'agit donc de discuter les enjeux d'un projet de transformation numérique en veillant à prendre en compte les dimensions du travail, du social et du marché (ici, le service rendu) en tant que facteurs de QVCT et de performance. C'est-à-dire, examiner le projet de transformation numérique sous ces différentes dimensions et les mettre en discussion.

Discuter les enjeux d'un projet de transformation présente ainsi l'opportunité de questionner le projet au regard de la stratégie de l'établissement et de ses impacts sur : les organisations du travail, les compétences, les métiers, l'emploi... Ceci dans le but d'anticiper et d'accompagner les transformations du travail, en associant toutes les parties prenantes du projet.

Aussi, pour enrichir la vision des enjeux du projet, il est question de les discuter avec les différentes parties prenantes aux différents niveaux de l'établissement. De plus, il peut également être nécessaire de porter ces discussions au-delà de l'établissement comme par exemple au niveau du territoire, de la branche, d'une fédération, etc.



Cliquez et découvrez le témoignage de **M. FEVE, Directeur, CH de Fismes**

Discuter pour répondre à de multiples enjeux

Les enjeux du travail renvoient à des questions comme l'autonomie, la nature de l'activité, l'intérêt et le sens accordé au travail, la capacité à s'exprimer et le droit à l'erreur, le sentiment d'être utile et efficace.

Les effets recherchés s'inscrivent dans le registre du management, du dialogue professionnel, du développement de l'initiative et de la capacité d'agir, de l'innovation sociale et organisationnelle. Ces questions ont directement à voir avec la santé au travail et la qualité de l'engagement.

Les enjeux sociétaux renvoient aux caractéristiques des populations au travail (âge, ancienneté, expérience, handicap, genre, situation familiale, éloignement du lieu de travail, pratiques religieuses, etc.) et à des incitations à négocier certains sujets (seniors, handicap, maintien dans l'emploi, égalité professionnelle,

diversité). Agir sur ces questions renforce le sentiment d'équité et la loyauté à l'entreprise, facilite le recrutement, donne un sentiment de cohésion et favorise le maintien dans l'emploi.

Les enjeux du marché, ici de la qualité du service rendu, renvoient aux exigences des bénéficiaires et des donneurs d'ordres et aux évolutions des technologies. Elles poussent à innover sur le plan des prestations, des processus, de la qualité et des organisations.

Ces innovations incitent à agir au plan de la mobilité professionnelle et de la formation des salariés, de l'adaptation des postes de travail, etc. Ceci permet de réduire le stress face au changement, de permettre le développement professionnel, de procurer un sentiment de sécurité quant à l'avenir professionnel.

➤ Avant de passer à l'action

Quelques points à discuter ensemble avant de passer à l'action. Il s'agit de cibler et structurer les espaces de discussion sur le travail et de veiller à l'articulation des différentes formes de dialogue. Pour cela, les points suivants peuvent être questionnés :

- Quels sont les différents Espaces de Discussion sur le Travail (EDT) existants ? Et quelles sont leur fonction ?
- Comment s'articulent-ils ensemble ?
- Sont-ils mobilisables dans le cadre de ce projet ?
- Les contributeurs à ces EDT sont-ils représentatifs dans le cadre de ce projet ?



Piloter et mettre en œuvre un projet de transformation nécessite des ressources et des moyens. Il s'agit donc de s'assurer que les acteurs du projet disposent de ces ressources et moyens en intégrant les activités relatives au projet dans leur charge de travail.



Cliquez et découvrez le témoignage de **Mme GEY, Cheffe de projet DUERP dématérialisé, CH Auban Moët d'Épernay**

¹ Mathieu.detchessahar@univ-nantes.fr ; Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion

DISCUTER LES ENJEUX DU PROJET DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Discuter le plus en amont du projet avec les IRP pour l'enrichir de sa dimension sociale.

Une des prérogatives des IRP, est de contribuer à la promotion de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans l'établissement. Or il est démontré que les projets de transformation numérique modifient les organisations, le travail et ses conditions de réalisation.

Pour les IRP, comme pour les directions, s'emparer des enjeux des projets de transformations numériques pour accompagner les transformations du travail, les évolutions des métiers, des compétences et des pratiques professionnelles est un levier en faveur de la QVCT et de la performance globale de l'établissement.

Ainsi les IRP sont les acteurs clés et légitimes des projets de transformations numériques. Elles ont pour enjeu d'élargir les discussions au-delà des questions de l'emploi, pour déve-

lopper également le sujet du travail et ses évolutions. Pour ce faire, il est nécessaire que les représentants du personnel se sensibilisent aux enjeux liés aux conséquences des projets de transformations numériques et de s'engager aux étapes clés de conception du projet numérique.



Cliquez et découvrez le témoignage de **Mme LAGNEAU, Représentante du personnel au CH Auban Moët**



Cliquez et découvrez le témoignage de **Mme MULLER, Membre CSE, ESSR le Château - Groupe Accoris**

› Comment passer à l'action ?



- › Mobiliser les instances de décisions (CoDir, ...) et les instances de Dialogue Social (CHSCT...) à minima pour ramener les questions du travail dans les discussions. La démarche QVCT devient un outil de pilotage stratégique des projets de transformation.
- › Organiser le management des projets de l'établissement au regard de ses orientations stratégiques.
- › Veiller à l'alignement de la ligne hiérarchique lors de l'accompagnement du changement.
- › Questionner les dimensions de la QVCT dans tous les projets de transformations.



- › Structurer les espaces de concertation et des espaces de discussion sur le travail (EDT) en veillant à la représentativité de tous les acteurs du projet.
- › Assurer le lien des EDT avec les instances de décision et instances de dialogue social de la structure.



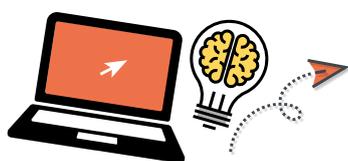
- › Capitaliser sur les savoir-faire d'expérience, la connaissance de l'activité concrète des salariés et le management de proximité pour s'appuyer sur la réalité du travail.
- › Mobiliser le management de proximité pour repérer les acteurs clés à solliciter.
- › Développer les compétences des acteurs clés sur la QVCT.



- › Piloter les transformations du travail et ses conditions de réalisation.
- › Permettre l'expérimentation et son évaluation.

› Pour aller plus loin

- › Outil N°3
- › 10 Questions Sur la QVT
- › 10 Questions sur « la maîtrise des transformations numériques »
- › Dossier Mettre en place une démarche de qualité de vie au travail
 - Au sein d'un établissement sanitaire
 - Au sein d'un établissement médico-social



Un point de vigilance sera porté à l'usage des data : Discuter les règles d'usage de l'outil numérique et des données générées.

SIMULER LE TRAVAIL FUTUR AVEC LES ACTEURS*, À L'OCCASION DE L'INTÉGRATION D'UN OUTIL NUMÉRIQUE

Simuler le travail futur : pour quoi faire ?

L'introduction d'une nouvelle solution numérique s'accompagne de transformations des conditions de réalisation du travail. Les relations de travail et les relations avec les patients sont aussi impactées.

Si les besoins réels des utilisateurs et les usages futurs ne sont pas étudiés et partagés avec le prestataire et les parties prenantes, ce sont de nombreux ajustements coûteux qu'il faudra gérer. Si les changements organisationnels et les nouvelles pratiques de travail ne sont pas anticipés, ce sont des dysfonctionnements sources de tensions et de résistances qu'il faudra réguler. Sous forme d'ateliers, la simulation est une mise en scène de l'activité future de travail. Elle est une méthode qui invite un collectif d'acteurs, à s'exprimer en jouant ses propres situations de travail futures. Elle permet d'outiller les espaces de discussion autour d'un projet de transformation, en se projetant concrètement par rapport à un mode de fonctionnement futur. Cela permet de mieux apprécier les problèmes et les ressources et adapter au mieux la situation d'arrivée.

Elle est une méthode qui a un triple enjeu :

- Augmenter le niveau de connaissance sur et pour le projet numérique pour connaître et anticiper les effets sur les conditions de travail et la performance ;
- Interagir et s'accorder en créant les conditions d'un dialogue sur le travail entre les équipes techniques, les utilisateurs et les décideurs ;
- Agir et créer des solutions en repérant les bons choix de fonctionnement.

La simulation constitue alors une ressource pour les équipes afin de construire ensemble de nouvelles logiques d'action collective et s'accorder sur de nouvelles façons de faire.

Témoignage



« Nous avons besoin d'être outillés et de monter en compétences sur ce type de méthode. En effet, elles pourraient être très utiles pour permettre d'anticiper un nombre important de changements techniques et organisationnels avant le test de l'outil grandeur nature. Cela pourrait éviter à nos équipes d'informaticiens, qui ont pour missions d'accompagner les équipes soignantes au changement, d'être confrontés à des réactions parfois véhémentes des équipes qui évoquent l'inadaptation de certains outils à leurs pratiques professionnelles ».

Une responsable de service informatique
- Établissement sanitaire



Cliquez et découvrez le témoignage de
M. MORETTE, Responsable QVT,
CHU de Reims

Simuler le travail futur : pour qui ?

L'intérêt de simuler le travail est en premier lieu important pour les futurs utilisateurs. Ces ateliers permettent de se représenter plus concrètement des transformations souvent perçues comme abstraites et réservées aux professionnels des technologies numériques. Ainsi, vous évitez que ces projets n'échappent aux premiers concernés.



Cliquez et découvrez le témoignage de
Mme BIAIS, Responsable de la Direction
des Services Numériques (DSN), CHU de Reims

Ces ateliers regorgent d'informations importantes également pour les décideurs. En effet, ils pourront disposer d'éléments précis pour prendre les bonnes décisions, favoriser l'acceptabilité sociale du projet, et réduire l'incertitude liée au projet. Plus ces ateliers de simulation sont réalisés tôt dans la conduite de projet, plus les capacités d'actions sur le projet pour en modifier les éléments stratégiques seront importantes (cf. schéma n°1 de la fiche n°2 - « repérer et engager les acteurs du projet de transformation numérique »).

Enfin, **les équipes techniques internes ou les prestataires techniques** ne sont plus seuls face à leurs problématiques techniques. Ils les partagent avec les utilisateurs, et peuvent ainsi tester, vérifier rapidement des hypothèses, et mieux comprendre les besoins des futurs utilisateurs.



* Le terme d'acteurs regroupe toute personne impliquée directement ou indirectement par le projet : les utilisateurs de la solution numérique, les professions impactées par la solution, les concepteurs techniques, les managers...

SIMULER LE TRAVAIL FUTUR AVEC LES ACTEURS, À L'OCCASION DE L'INTÉGRATION D'UN OUTIL NUMÉRIQUE

Quand mettre en place la simulation ?

Les projets de transformations numériques ne s'arrêtent jamais. La simulation du travail peut donc être mobilisée à plusieurs moments du projet :

- En phase d'étude pour instruire les hypothèses de départ, analyser les besoins des futurs utilisateurs ([outil 3 - section 2](#)), et enrichir le cahier des charges dans sa dimension fonctionnelle, et moins technique ;
- En phase de développement pour tester et adapter les propositions, et s'accorder sur le fonctionnement de l'organisation du travail simulé ;
- En phase de déploiement pour former, échanger sur les pratiques professionnelles actuelles et futures. Aussi, pour ajuster la technologie aux remontées issues des ateliers de simulation.



Ce type de méthode est par essence participative. Elle n'a d'intérêt que si elle mêle des acteurs de différents horizons professionnels et qui portent des enjeux complémentaires. Des représentants du personnel, les soignants, les fonctions supports comme les secrétaires médicales, les responsables d'équipe, les équipes techniques et les décideurs ont tout intérêt à participer à ces ateliers de simulation pour confronter leurs regards. En effet, passer du « jeu » au « je », où l'utilisateur jouera sa propre activité de travail futur, permettra de créer des espaces de discussion et de décision propices pour que la situation technique s'adapte aux réalités du travail.

Comment passer à l'action - exemples de supports pour la simulation

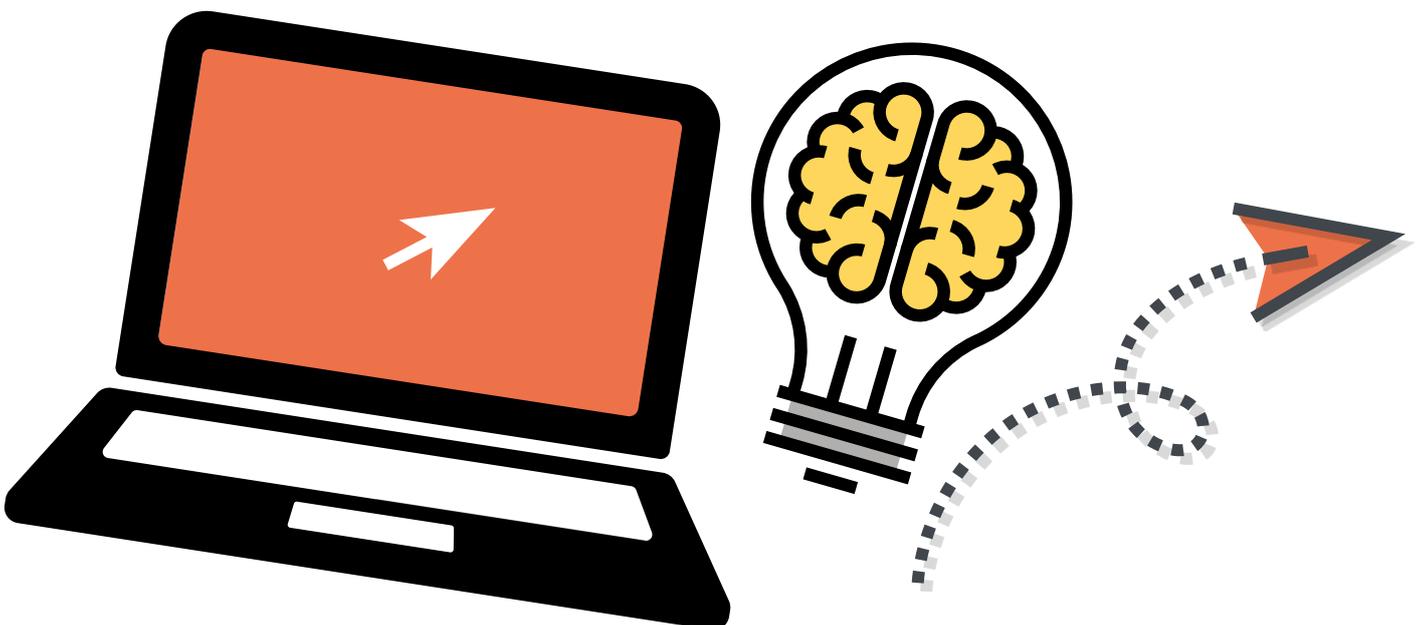
Le choix du support doit en premier lieu répondre aux intentions et objectifs de la simulation.

Si l'objectif est de privilégier la discussion sur le travail et la participation de tous, optez pour un support facilement manipulable comme un dessin ou une maquette.

Si l'objectif est d'instruire des questions très précises et de

mobiliser des données plus quantitatives, les supports numériques peuvent présenter un intérêt.

Si l'objectif est de se projeter en utilisant la future application numérique, utilisez une version bêta de la solution manipulée par le prestataire technique.

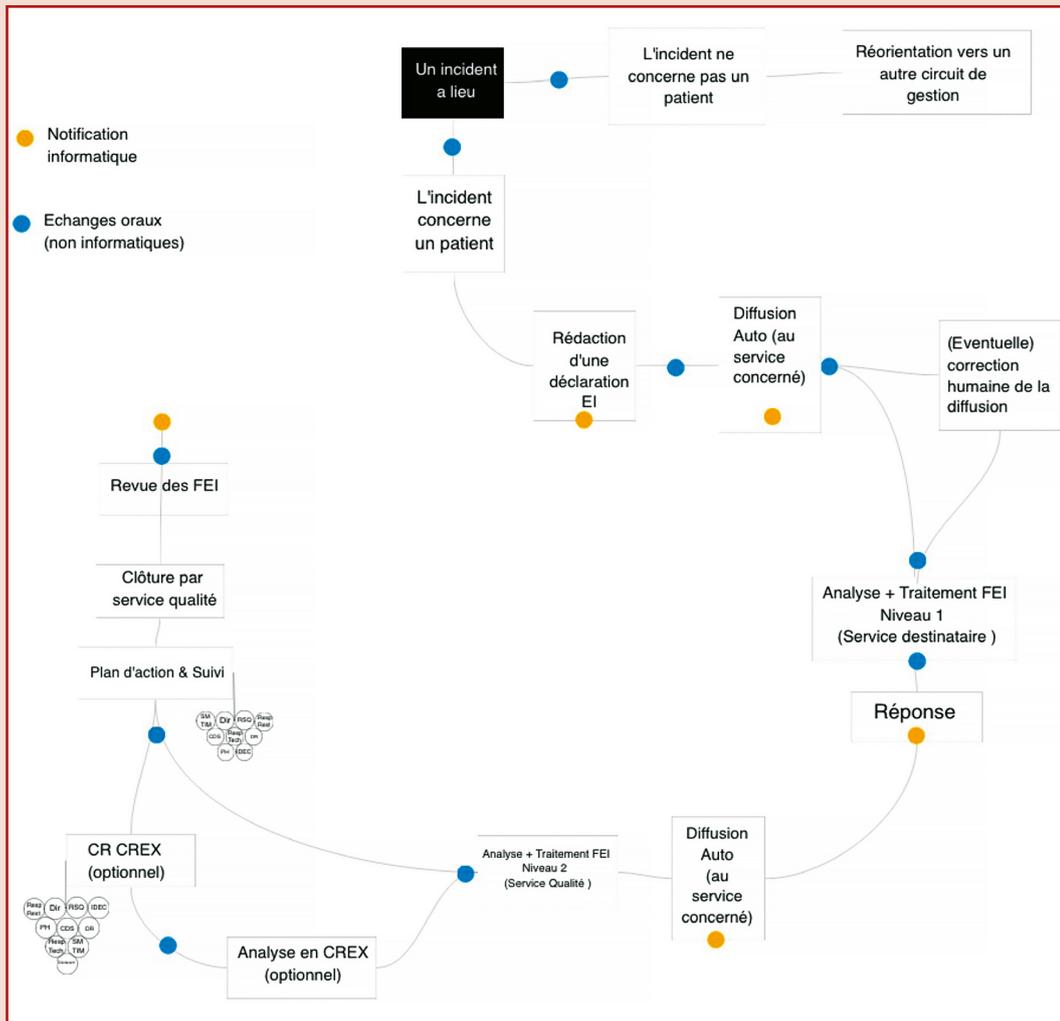


SIMULER LE TRAVAIL FUTUR AVEC LES ACTEURS, À L'OCCASION DE L'INTÉGRATION D'UN OUTIL NUMÉRIQUE

Exemple 1 : Tracer le parcours d'usage

- Il s'agit d'un support pour projeter l'utilisation d'un outil ou d'un service à différentes étapes d'un parcours ou d'une activité.
- Le parcours d'usage, ou d'expérience, s'appuie sur une représentation plus imagée (schéma, photos, plan...) dans l'espace et/ou dans le temps.
- Le logigramme permet une représentation séquentielle et logique des actions.
- Le support peut être papier ou numérique.

Cette méthode vous permet de comprendre de manière chronologique les principaux irritants et ressources rencontrés par les usagers et de travailler sur leurs besoins. L'idée est de retracer pas à pas le parcours, les différentes étapes de l'activité ou actions en s'interrogeant sur les interactions avec l'outil ou le système de fonctionnement projeté.



Exemple du parcours de l'information et du processus de traitement des données d'une Fiche d'Évènement Indésirable (FEI) digitalisée

Cet établissement de 55 salariés a souhaité digitaliser ses FEI. Le groupe pluri-métiers a identifié que le parcours de l'information et les tâches à réaliser étaient flous. Un support de simulation numérique a été créé pour retracer collectivement le parcours de l'information et les différents acteurs impliqués.

L'usage de ce support de simulation a permis :

- D'identifier quels acteurs étaient impliqués dans le processus de la FEI ;

- De caractériser qui fait quoi dans la réalisation, puis le traitement de la FEI ;
- De construire collectivement une meilleure connaissance du processus de traitement de l'information (comitologie et processus de traitement des données) ;
- De mettre en visibilité l'évolution de la donnée vis-à-vis de l'ancien système (FEI sous format papier).

SIMULER LE TRAVAIL FUTUR AVEC LES ACTEURS, À L'OCCASION DE L'INTÉGRATION D'UN OUTIL NUMÉRIQUE

› Exemple 2 : Associer la version bêta d'une technologie associée à la mise en scène d'un scénario, basée sur une situation de travail future

Les formateurs possèdent souvent une version bêta du logiciel auquel ils doivent former les futurs utilisateurs. Cette version bêta du logiciel, couplée à la mise en scène de scénarios d'activité de travail par les travailleurs eux-mêmes, permet de se projeter et de mettre en discussion les impacts de la solution numérique choisie. L'usage de la version bêta doit être

accompagnée par le prestataire, qui maîtrise lui-même la solution technique. En parallèle, le concepteur agit sur la solution pour permettre aux équipes de se projeter, de se familiariser avec l'outil, et d'échanger sur les éventuelles problématiques techniques et organisationnelles rencontrées.

A gauche :

L'exemple de l'usage de la solution bêta d'une solution numérique permettant la mise en œuvre de la télégestion.

A droite :

Les scénarios créés par un groupe d'aides à domicile, joués par le prestataire technique formateur, en direct et en distanciel.

The image shows two parts of a mobile application interface. On the left is a 'Planning' screen for the date 'MER. 18/11/2020'. It displays a list of activities for various users (Mme, M.) with time slots and descriptions like 'Assistance à la personne' and 'Assistanc Personne Handicapée'. On the right is a form titled 'PRÉPARER ET ANIMER UN ATELIER DE SIMULATION : FICHE SCÉNARIO'. The form includes fields for 'Intitulé', 'Durée', 'Situation' (with a sub-field 'Dans lequel le scénario s'inscrit ?'), 'Acteurs / rôles', 'Scénario d'action proposé par le groupe', 'Liste des événements à vérifier', and 'Evénements à introduire'. A vertical label 'OUTILS N°3' is positioned between the two screens.

L'usage de cette méthode a permis au collectif d'aides à domicile, à leurs managers et à la direction de dialoguer ensemble autour de l'activité de travail futur. Ils ont pu repérer les fonctionnalités de l'application en lien avec des actions à réaliser en situation réelle, et anticiper un certain nombre de choses :

- › Identifier quelles informations pouvaient désormais passer par l'outil, et celles qu'il fallait continuer à transmettre par d'autres moyens de communication pour conserver l'efficacité souhaitée ;
- › Repérer que les fonctionnalités standard ne correspondaient pas à leurs besoins. Par exemple, le partage d'informations sur le dossier d'un bénéficiaire était impossible à faire avec un petit groupe d'aides à domicile. Une fonctionnalité a dû être créée pour ce besoin ;
- › Créer un espace de discussion et de décision sur le travail futur entre les aides à domicile et les managers.

Le prestataire technique formateur a également loué les bénéfices de cette méthode. **« De formateur qui aimait mon outil de manière verticale pour montrer les fonctionnalités du smartphone, j'ai découvert une méthode qui permettait d'associer la démonstration des fonctionnalités en lien avec le travail qu'elles allaient effectuer. Cela a donné plus de sens à ma session de formation. Et j'ai vu que c'était plus efficace pour les personnes formées ».**

› Pour aller plus loin

- › Kit Simulation des situations de travail – Une méthode pour co-construire le changement
- › 10 Questions sur « la maîtrise des transformations numériques »
- › Service à domicile – Intégration d'un outil numérique Comment adapter son organisation du travail ?



LES OUTILS

ANALYSER COLLECTIVEMENT LA CONDUITE D'UN PROJET NUMÉRIQUE ANTÉRIEUR

Réaliser une analyse critique de la manière dont sont conduits actuellement vos projets numériques

OBJECTIFS



- › Permettre à un groupe d'acteurs d'avoir une analyse réflexive sur un projet de transformation numérique antérieur (déjà mené), afin de produire des apprentissages (individuels et collectifs).
- › S'appuyer sur les apprentissages produits pour expérimenter une nouvelle conduite de projet.
- › Repérer les points forts et axes d'amélioration de cette conduite de projet passée.
- › Identifier de nouvelles pistes d'actions pour conduire un projet de transformation numérique plus soucieux des réalisations du travail.
- › Initier la conception de sa future conduite de projet (à l'aide de l'outil « concevoir sa conduite de projet »).

› L'outil se compose de :

- › 1 frise en 4 étapes clés pour une conduite de projet intégrant les enjeux et les acteurs du travail, à imprimer au format A3.
- › 12 planches de cartes vierges thématique à imprimer, puis à faire compléter par les membres du groupe de travail.
- › Des fiches expliquant les thématiques des cartes de transformation numérique plus soucieux des conditions de réalisation du travail.

› Comment utiliser l'outil :

L'animateur (en général, le pilote de projet) :

- 1) affiche la frise au mur, imprimée au format A3 ;
- 2) imprime et découpe les cartes, et les distribue au groupe de travail pluri-métiers ;
- 3) imprime les fiches expliquant les thématiques des cartes et les présente au groupe ;
- 4) Met en discussion, avec le groupe de travail, les différentes notions proposées pour analyser collectivement la conduite de projet.

AUTOCRITIQUE COLLECTIVE DE LA CONDUITE D'UN PROJET NUMÉRIQUE ANTÉRIEUR

› Comment agir :

1

L'animateur présente la frise et les étapes clé avec comme fil conducteur la question suivante : « En quoi ces phases sont des opportunités pour embarquer la QVCT (qualité du travail, qualité de vie au travail et conditions de travail) ».

2

L'animateur présente les étapes clés, les cartes et explique les 6 items.

3

Chaque participant a des cartes à remplir individuellement pour identifier les points forts et les points faibles du projet en cours d'exploration. Après quelques minutes de réflexion individuelle, il les situe en les collant sur la frise affichée au mur (une carte peut être disposée à plusieurs endroits).

4

Tour à tour, chacun restitue son point de vue au groupe. Le groupe peut questionner le contenu pour enrichir les propositions.

5

Collectivement, le groupe élabore une cartographie des sujets à discuter dans les instances de dialogue social et professionnel ad hoc.

Préalable - Imprimer les éléments

1) Imprimer chaque étape de la frise sur un format A3

Pages 21 à 24

2) Imprimer les cartes sur un format A3 en 2 exemplaires

Pages 26 à 38

Le matériel nécessaire

1) Adhésif pour accrocher les étapes de la frise sur un support mural

2) Ciseaux pour découper les cartes

3) Stylos pour remplir les cartes

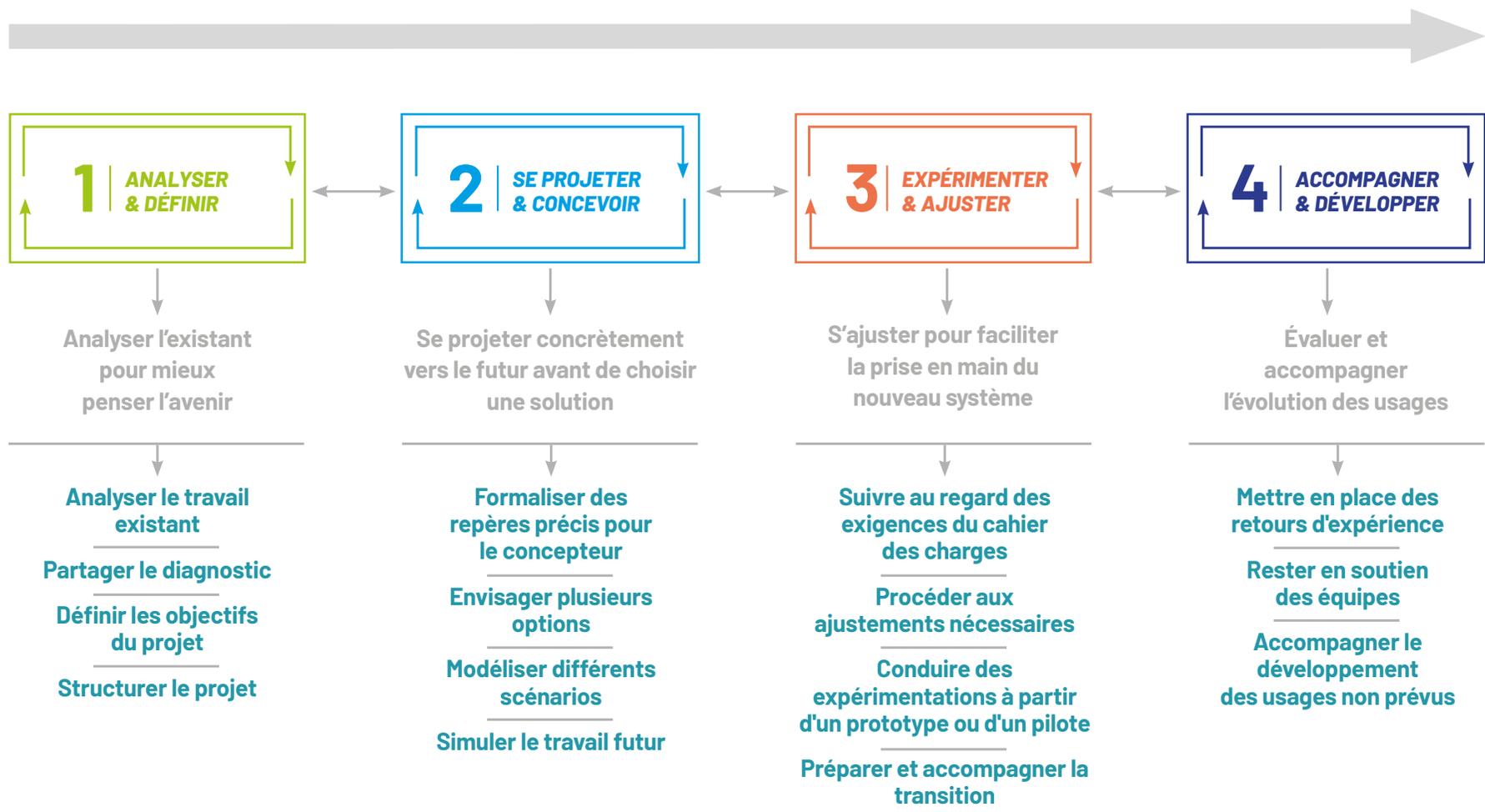
AUTOCRITIQUE COLLECTIVE DE LA CONDUITE D'UN PROJET NUMÉRIQUE ANTÉRIEUR



ACTION 1  Imprimer chaque étape de la frise en format A3. Les disposer au mur pour former une frise, visible par l'ensemble du groupe

AUTOCRITIQUE COLLECTIVE DE LA CONDUITE D'UN PROJET NUMÉRIQUE ANTÉRIEUR

Frise : Les étapes de la conduite de projet pour intégrer les réalités du travail



Les points forts
de notre conduite
de projet existante

1 | **ANALYSER
& DÉFINIR**

Les points à améliorer
pour le projet en cours
et/ou des projets
numériques futurs

Les besoins / freins
pour mettre en œuvre
les points à améliorer



Les points forts
de notre conduite
de projet existante



Les points à améliorer
pour le projet en cours
et/ou des projets
numériques futurs

Les besoins / freins
pour mettre en œuvre
les points à améliorer



Les points forts
de notre conduite
de projet existante

3 | **EXPÉRIMENTER
& AJUSTER**

Les points à améliorer
pour le projet en cours
et/ou des projets
numériques futurs

Les besoins / freins
pour mettre en œuvre
les points à améliorer



Les points forts
de notre conduite
de projet existante



Les points à améliorer
pour le projet en cours
et/ou des projets
numériques futurs

Les besoins / freins
pour mettre en œuvre
les points à améliorer



AUTOCRITIQUE COLLECTIVE DE LA CONDUITE D'UN PROJET NUMÉRIQUE ANTÉRIEUR

ACTION 2



Imprimer chaque planche de cartes en format A3 en deux exemplaires. Les découper.

Enjeux (de cette action 2) : Repérer les points forts et les axes d'amélioration d'une conduite de projet déjà mené.

Les cartes thématiques vierges

- › à remplir,
- › à expliquer au groupe,
- › à placer sur la frise après un temps de réflexion individuel.

Planche 1 : Utilité / Utilisabilité

Planche 2 : Accessibilité / Adaptabilité

Planche 3 : Discutabilité / Intelligibilité

ACTION 3



Imprimer chaque planche de cartes en format A3 en deux exemplaires. Les découper.

Enjeux (de cette action 3) : Repérer les ressources et contraintes de cette conduite de projet déjà menée.

Les cartes vierges à remplir, à placer sur la frise en face de « *Les besoins / freins pour mettre en œuvre les points à améliorer* ».

Planche 4 : Instances

Planche 5 : Ressources

Planche 6 : Contraintes

Planche 7 : Acteur interne

Planche 8 : Acteur externe

Planche 9 : Moyens

Planche 10 : Travailleur·se·s

Planche 11 : Freins

Planche 12 : Autre

AUTOCRITIQUE COLLECTIVE DE LA CONDUITE D'UN PROJET NUMÉRIQUE ANTÉRIEUR

Pour comprendre les items des cartes vierges à remplir

UTILITÉ

A qui et en quoi les projets d'investissements technologiques sont-ils utiles ?

L'implantation d'une nouvelle technologie ou de nouveaux outils ne répond jamais à une finalité univoque. Se poser collectivement la question de son utilité, c'est identifier en quoi ces outils présentent des opportunités et des risques pour les différents acteurs concernés : direction, services techniques et opérationnels, travailleurs, prestataires, utilisateurs et clients.

L'objectif est d'expliquer ces enjeux en partant de ce que ces nouveaux outils numériques transforment dans l'activité de chacun.

ADAPTABILITÉ

Qu'est-ce qui est adaptable, ajustable, modifiable dans les outils ?

Cette dimension interroge le caractère modifiable, ajustable et adaptable des technologies, du projet et de l'organisation. L'attention doit porter sur :

- › les outils technologiques : choix de conception, adaptations possibles, etc ;
- › le projet : ses orientations, sa structuration, sa temporalité, etc ;
- › les choix organisationnels et les collectifs de travail ;
- › les investissements / ressources dégagés dans le cadre du projet pour combler les asymétries.

L'objectif est d'identifier les ajustements nécessaires ou souhaitables pour tous les acteurs. Ces ajustements concernent les outils et par conséquent le projet, sa mise en œuvre.

ACCESSIBILITÉ

Comment les outils sont-ils accessibles ?

Toutes et tous ne sont pas égaux devant le numérique. Des difficultés de prise en main peuvent survenir. Cette dimension questionne les besoins de chacun afin de faciliter l'accès et la prise en main des outils.

L'objectif est d'identifier les ressources techniques et socio-organisationnelles qui permettent à tout.e.s d'accéder aux outils.

DISCUTABILITÉ

Quand, avec qui, de quoi et comment sont discutés les outils ?

La discutabilité désigne la possibilité de débattre collectivement des conditions d'implantation des nouveaux équipements dans les différentes phases : définition de la stratégie, étapes de conception et déploiement. Cette dimension suggère la participation active des travailleurs dans le but d'articuler dialogue professionnel, dialogue social et dialogue technique sur le projet.

L'objectif est la prise en compte du travail et de l'expérience-travailleur dans les processus de décision, de négociation et de conception du projet.

Enjeu : Repérer les points forts et les axes d'amélioration d'une conduite de projet déjà menée.

UTILISABILITÉ

En quoi les outils sont-ils utilisables ? Dans quelle mesure leurs usages facilitent-ils le travail ?

Cette dimension s'intéresse à l'adaptation de l'outil aux besoins réels de l'activité de chacun.e : ce que l'outil permet ou empêche. Pour déterminer les conditions de performance des outils, l'utilisabilité regroupe 3 critères :

- › L'efficacité : le système me permet-il d'atteindre mes objectifs ?
- › L'efficacité : le système me permet-il d'accéder aux ressources nécessaires pour faire mon travail facilement et rapidement ?
- › La satisfaction : le système est-il agréable à utiliser ?

L'objectif est de faire émerger les fonctionnements et dysfonctionnements réels ou envisagés et de prendre en compte l'expérience réelle du travail.

INTELLIGIBILITÉ

Quel sens les travailleur.e.s donnent-ils aux outils ?

Les raisons de l'implantation des outils, les objectifs poursuivis et les choix opérés sont rarement discutés. Un travail participatif s'impose donc pour débattre des tenants et aboutissants de ce projet.

L'objectif est d'aboutir à une compréhension partagée des finalités, des moyens disponibles et des impacts probables et la façon dont ceux-ci sont gérés.

Utilité

A qui et en quoi
les outils/projets
sont-ils utiles ?

Utilité

Illustration :

Utilité

Illustration :

Utilité

Illustration :

Utilité

Illustration :

Utilisabilité

En quoi les outils/projets
sont-ils utilisables ?
Dans quelle mesure
leurs usages facilitent-ils
le travail ?

Utilisabilité

Illustration :

Utilisabilité

Illustration :

Utilisabilité

Illustration :

Utilisabilité

Illustration :

Accessibilité

Comment les outils sont-ils accessibles ?

Accessibilité

Illustration :

Accessibilité

Illustration :

Accessibilité

Illustration :

Accessibilité

Illustration :

Adaptabilité

Qu'est-ce qui est adaptable, ajustable, modifiable dans les outils/projets ?

Adaptabilité

Illustration :

Adaptabilité

Illustration :

Adaptabilité

Illustration :

Adaptabilité

Illustration :

Discutabilité

Quand, avec qui, de quoi et comment sont discutés les outils/projets ?

Discutabilité

Illustration :

Discutabilité

Illustration :

Discutabilité

Illustration :

Discutabilité

Illustration :

Intelligibilité

Quel sens les travailleur.e.s donnent-ils aux outils ?

Intelligibilité

Illustration :

Intelligibilité

Illustration :

Intelligibilité

Illustration :

Intelligibilité

Illustration :

Instances

Quelle instance ?
Pourquoi ?

Instances

Pourquoi ?

Ressources

Pourquoi ?

Contraintes

Pourquoi ?

Acteur interne

Qui ? Pourquoi ?...

Acteur externe

Qui ? Pourquoi ?...

Moyens



Moyens



Moyens



Moyens



Moyens



Moyens



Moyens



Moyens



Travailleurs.euses

Qui ? Pourquoi ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Autre

Autre

Autre

Autre

Autre

Autre

Autre

Autre

AUTOCRITIQUE COLLECTIVE DE LA CONDUITE D'UN PROJET NUMÉRIQUE ANTÉRIEUR

Exemple d'une conduite de projet passée, analysée et améliorée

› Contexte :

Une conduite de projet avec des manques, mais le collectif de travail ne parvient pas à les repérer

Une structure repère que les outils numériques mis en place ne correspondent pas toujours aux attentes des salariés et dégradent les conditions de travail (perte de temps, double saisie de l'information, dégradation de la coordination et de la communication).

Toutefois, la structure ne parvient pas à réaliser une autocritique éclairée des manques dans la conduite de leurs projets antérieurs. Néanmoins, grâce aux remontés des utilisateurs, elle sait que la prise en compte des réalités du travail par le prestataire technique a manqué.

› Objectifs :

Être plus soucieux des conditions de réalisation du travail en amont des projets

En tant que maître d'ouvrage, la structure sait qu'elle doit :

- › disposer d'une connaissance fine du travail et des fonctionnements réels ;
- › pouvoir traduire précisément les besoins des utilisateurs ;
- › permettre d'anticiper les fonctionnements de demain et accompagner au mieux les équipes.

Dès lors, assurer la maîtrise du projet suppose de mettre en place une démarche itérative, intégrant progressivement les éléments d'une réalité à venir (de l'établissement, d'un service, ...).

› La démarche :

Un groupe pluri-métier, aux regards croisés de l'impact du numérique sur l'organisation du travail

Un groupe de personnes pluri-métier se constitue. Plusieurs groupes de travail (au moins 3) sont menés sur une courte période pour réaliser l'auto-critique de leur conduite de projet numérique, à l'aide de l'outil proposé ici.

› Groupe de travail 1 :

Présentation de la démarche et des outils. Début des échanges sur les thématiques des 6 fiches.

› Groupe de travail 2 :

Animation de discussions à l'aide des cartes pour repérer les points forts et les points faibles de leur conduite de projet.

› Groupe de travail 3 :

Analyse, synthèse des éléments produits en groupe. Production de recommandations mises en discussion en CHSCT et en CoDir pour l'élaboration d'un processus de conduite de projet plus soucieuse des conditions de réalisation du travail.

CONCEVOIR SA CONDUITE DE PROJET

Concevoir les étapes clés de la conduite de projet numérique, notamment les deux premières :

- 1) Analyse de l'existant, partage des enjeux et repérage des acteurs.
- 2) Projection vers la future organisation du travail.

OBJECTIFS



- › Permettre à un groupe d'acteurs de concevoir les 2 premières étapes clés de la conduite de projet intégrant les enjeux du travail.
- › Identifier en quoi chacune de ces deux phases sont importantes pour la réussite du projet numérique en question, sur les 6 dimensions : discutabilité, intelligibilité, utilité, utilisabilité, adaptabilité, accessibilité.
- › Repérer les bons acteurs qui permettront de décloisonner les dimensions économiques, techniques et sociales du projet numérique.
- › Partager et enrichir les enjeux du projet du point de vue du travail.
- › Construire la manière de recueillir les besoins des utilisateurs finaux, en lien avec leur activité de travail actuelle.
- › Élaborer la timeline du projet (page 48), et la mettre en discussion dans les instances de décision et de dialogue social de l'établissement.

› L'outil se compose de :

- › 1 frise en 2 étapes clés pour une conduite de projet intégrant les enjeux et les acteurs du travail, à imprimer au format A3,
- › 12 planches de cartes vierges thématiques à imprimer, puis à faire compléter par les membres du groupe de travail,
- › Des fiches explicatives des thématiques des cartes.

› Comment utiliser l'outil :

- L'animateur (en général, le pilote de projet) :
- 1) affiche la frise au mur, imprimée au format A3 ;
 - 2) imprime et découpe les cartes, et les distribue au groupe de travail pluri-métiers ;
 - 3) imprime les fiches explicatives des thématiques des cartes et les présente au groupe.

CONCEVOIR SA CONDUITE DE PROJET

› Comment agir :

1

L'animateur présente la frise et les étapes clés avec comme fil conducteur la question suivante : « Pour quelles raisons ces quatre étapes clés, et notamment les deux premières, sont-elles importantes pour notre projet numérique pour embarquer la QVCT (qualité du travail, qualité de vie au travail et conditions de travail) ? »

2

L'animateur présente les étapes clés, les cartes et explique les 6 items.

3

Chaque participant a des cartes à remplir individuellement pour identifier les enjeux de chaque étape, les ressources nécessaires pour faire (qui, comment, quoi), et les éventuels freins à lever pour la mettre en œuvre. Après quelques minutes de réflexion individuelle, il les situe en les collant sur la frise affichée au mur (une carte peut être à plusieurs endroits).

4

Tour à tour, chacun restitue son point de vue au groupe. Le groupe peut questionner le contenu pour enrichir les propositions.

5

Collectivement, le groupe élabore la manière dont ces deux étapes pourraient se mener, et des sujets à discuter dans les instances de dialogue social et professionnel ad hoc.

Préalable - Imprimer les éléments

1) Imprimer chaque étape de la frise sur un format A3

Pages 44 à 47

2) Imprimer les cartes sur un format A3

Pages 50 à 62

Le matériel nécessaire

1) Adhésif pour accrocher les étapes de la frise sur un support mural

2) Ciseaux pour découper les cartes

3) Stylos pour remplir les cartes

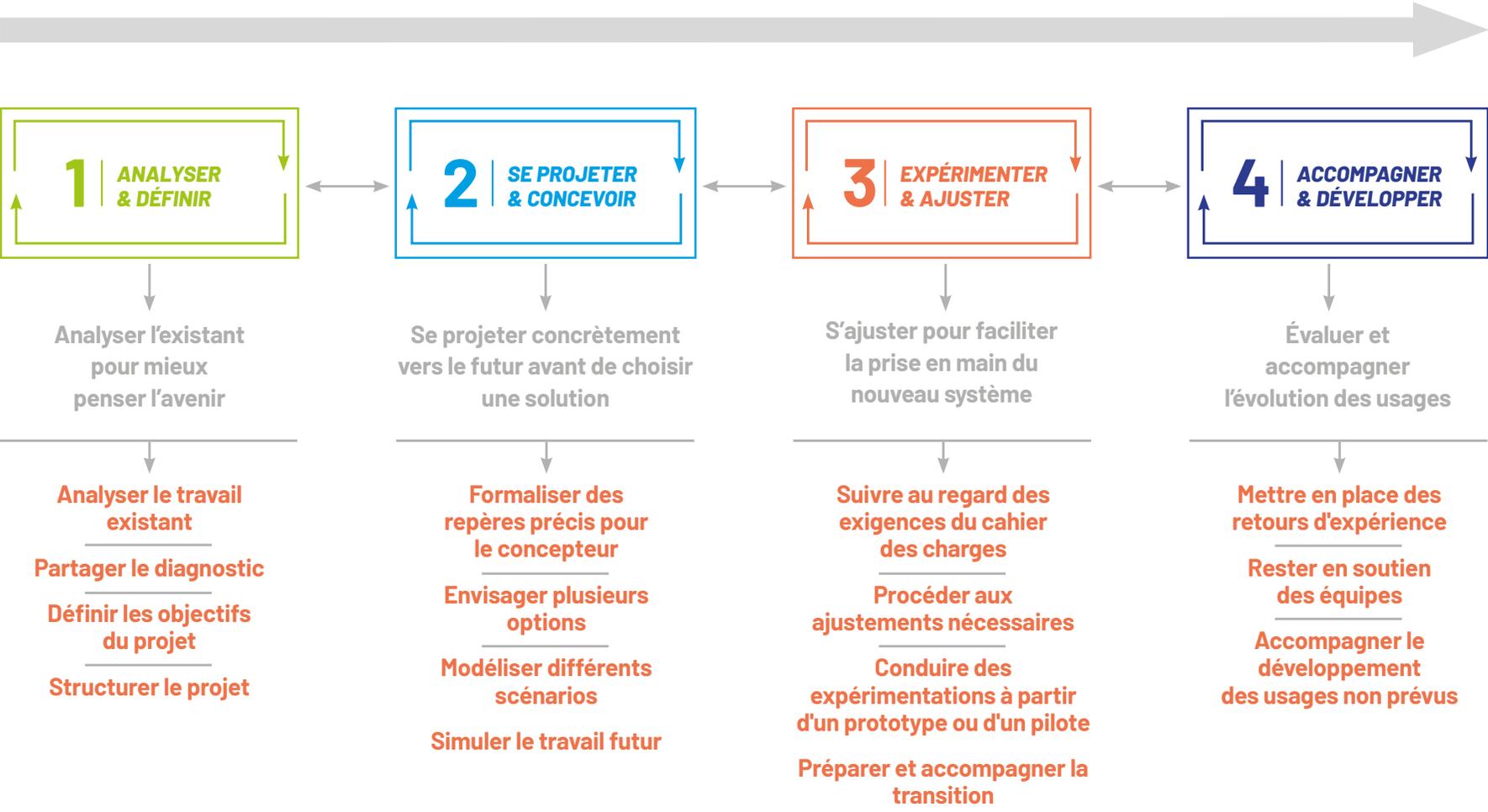
CONCEVOIR SA CONDUITE DE PROJET



ACTION 1  Imprimer chaque étape de la frise en format A3. Les disposer au mur pour former une frise, visible par l'ensemble du groupe

CONCEVOIR SA CONDUITE DE PROJET

Frise : Les étapes de la conduite de projet pour intégrer les réalités du travail



Source : 10 questions sur... La conduite des projets de transformation - Anact

Les enjeux pour
votre projet en cours
ou un futur projet



Qui, comment, quoi,
quelles ressources ?

Les freins à lever,
discuter, pour
mettre en œuvre



Les enjeux pour
votre projet en cours
ou un futur projet



Qui, comment, quoi,
quelles ressources ?

Les freins à lever,
discuter, pour
mettre en œuvre



Les enjeux pour
votre projet en cours
ou un futur projet



Qui, comment, quoi,
quelles ressources ?

Les freins à lever,
discuter, pour
mettre en œuvre



Les enjeux pour
votre projet en cours
ou un futur projet



Qui, comment, quoi,
quelles ressources ?

Les freins à lever,
discuter, pour
mettre en œuvre



CONCEVOIR SA CONDUITE DE PROJET

Timeline du projet

	ÉTUDE			DÉVELOPPEMENT			DÉPLOIEMENT		
TEMPS FORTS DU PROJET									
CALENDRIER									
TEMPS PARTICIPATIFS									
ACTEURS CONCERNÉS									

 Télécharger cette fiche en version Powerpoint

CONCEVOIR SA CONDUITE DE PROJET

ACTION 2



Imprimer chaque planche de cartes en format A3. Les découper.

Enjeux (de cette action 2) : Identifier, pour chaque dimension, l'utilité de chaque étape pour le projet numérique en question.

Les cartes thématiques vierges

- › à remplir,
- › à expliquer au groupe,
- › à placer sur la frise après un temps de réflexion individuel.

Planche 1 : Utilité / Utilisabilité

Planche 2 : Accessibilité / Adaptabilité

Planche 3 : Discutabilité / Intelligibilité

ACTION 3



Imprimer chaque planche de cartes en format A3. Les découper.

Enjeux (de cette action 3) : Repérer les ressources à mobiliser (qui, quoi, comment) pour mettre en œuvre cette étape.

Les cartes vierges à remplir, à placer sur la frise en face de « *Les freins à lever, à discuter, pour mettre en œuvre* ».

Planche 4 : Instances

Planche 5 : Ressources

Planche 6 : Contraintes

Planche 7 : Acteur interne

Planche 8 : Acteur externe

Planche 9 : Moyens

Planche 10 : Travailleur·se·s

Planche 11 : Freins

Planche 12 : Autre

AUTOCRITIQUE COLLECTIVE DE LA CONDUITE D'UN PROJET NUMÉRIQUE ANTÉRIEUR

Pour comprendre les items des cartes vierges à remplir

UTILITÉ

A qui et en quoi les projets d'investissements technologiques sont-ils utiles ?

L'implantation d'une nouvelle technologie ou de nouveaux outils ne répond jamais à une finalité univoque. Se poser collectivement la question de son utilité, c'est identifier en quoi ces outils présentent des opportunités et des risques pour les différents acteurs concernés : direction, services techniques et opérationnels, travailleurs, prestataires, utilisateurs et clients.

L'objectif est d'expliciter ces enjeux en partant de ce que ces nouveaux outils numériques transforment dans l'activité de chacun.

ADAPTABILITÉ

Qu'est-ce qui est adaptable, ajustable, modifiable dans les outils ?

Cette dimension interroge le caractère modifiable, ajustable et adaptable des technologies, du projet et de l'organisation. L'attention doit porter sur :

- › les outils technologiques : choix de conception, adaptations possibles, etc;
- › le projet : ses orientations, sa structuration, sa temporalité, etc;
- › les choix organisationnels et les collectifs de travail;
- › les investissements / ressources dégagés dans le cadre du projet pour combler les asymétries.

L'objectif est d'identifier les ajustements nécessaires ou souhaitables pour tous les acteurs. Ces ajustements concernent les outils et par conséquent le projet, sa mise en œuvre.

ACCESSIBILITÉ

Comment les outils sont-ils accessibles ?

Toutes et tous ne sont pas égaux devant le numérique. Des difficultés de prise en main peuvent survenir. Cette dimension questionne les besoins de chacun afin de faciliter l'accès et la prise en main des outils.

L'objectif est d'identifier les ressources techniques et socio-organisationnelles qui permettent à tout.e.s d'accéder aux outils.

DISCUTABILITÉ

Quand, avec qui, de quoi et comment sont discutés les outils ?

La discutabilité désigne la possibilité de débattre collectivement des conditions d'implantation des nouveaux équipements dans les différentes phases : définition de la stratégie, étapes de conception et déploiement. Cette dimension suggère la participation active des travailleurs dans le but d'articuler dialogue professionnel, dialogue social et dialogue technique sur le projet.

L'objectif est la prise en compte du travail et de l'expérience-travailleur dans les processus de décision, de négociation et de conception du projet.

Enjeux : Repérer les points forts et les axes d'amélioration d'une conduite de projet déjà menée.

UTILISABILITÉ

En quoi les outils sont-ils utilisables ? Dans quelle mesure leurs usages facilitent-ils le travail ?

Cette dimension s'intéresse à l'adaptation de l'outil aux besoins réels de l'activité de chacun.e : ce que l'outil permet ou empêche. Pour déterminer les conditions de performance des outils, l'utilisabilité regroupe 3 critères :

- › L'efficacité : le système me permet-il d'atteindre mes objectifs ?
- › L'efficacité : le système me permet-il d'accéder aux ressources nécessaires pour faire mon travail facilement et rapidement ?
- › La satisfaction : le système est-il agréable à utiliser ?

L'objectif est de faire émerger les fonctionnements et dysfonctionnements réels ou envisagés et de prendre en compte l'expérience réelle du travail.

INTELLIGIBILITÉ

Quel sens les travailleur.e.s donnent-ils aux outils ?

Les raisons de l'implantation des outils, les objectifs poursuivis et les choix opérés sont rarement discutés. Un travail participatif s'impose donc pour débattre des tenants et aboutissants de ce projet.

L'objectif est d'aboutir à une compréhension partagée des finalités, des moyens disponibles et des impacts probables et la façon dont ceux-ci sont gérés.

Utilité

A qui et en quoi
les outils/projets
sont-ils utiles ?

Utilité

Illustration :

Utilité

Illustration :

Utilité

Illustration :

Utilité

Illustration :

Utilisabilité

En quoi les outils/projets
sont-ils utilisables ?
Dans quelle mesure
leurs usages facilitent-ils
le travail ?

Utilisabilité

Illustration :

Utilisabilité

Illustration :

Utilisabilité

Illustration :

Utilisabilité

Illustration :

Accessibilité

Comment les outils sont-ils accessibles ?

Accessibilité

Illustration :

Accessibilité

Illustration :

Accessibilité

Illustration :

Accessibilité

Illustration :

Adaptabilité

Qu'est-ce qui est adaptable, ajustable, modifiable dans les outils/projets ?

Adaptabilité

Illustration :

Adaptabilité

Illustration :

Adaptabilité

Illustration :

Adaptabilité

Illustration :

Discutabilité

Quand, avec qui, de quoi et comment sont discutés les outils/projets ?

Discutabilité

Illustration :

Discutabilité

Illustration :

Discutabilité

Illustration :

Discutabilité

Illustration :

Intelligibilité

Quel sens les travailleur.e.s donnent-ils aux outils?

Intelligibilité

Illustration :

Intelligibilité

Illustration :

Intelligibilité

Illustration :

Intelligibilité

Illustration :

Instances

Quelle instance ?
Pourquoi ?

Instances

Pourquoi ?

Ressources

Pourquoi ?

Contraintes

Pourquoi ?

Acteur interne

Qui ? Pourquoi ?...

Acteur externe

Qui ? Pourquoi ?...

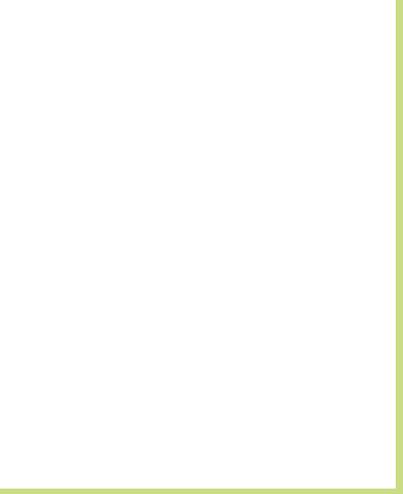
Moyens



Moyens



Moyens



Moyens



Moyens



Moyens



Moyens



Moyens



Travailleurs.euses

Qui ? Pourquoi ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Freins

Quoi ? Pourquoi ?
Quels leviers ?...

Autre

Autre

Autre

Autre

Autre

Autre

Autre

Autre

CADRER LE PROJET ET SE PROJETER DANS LA FUTURE ORGANISATION DU TRAVAIL

OBJECTIFS



› Se concerter pour partager les enjeux du projet et identifier les acteurs à inclure, tout au long de la conduite du projet.

› L'outil se compose de :

- › La fiche présentation du projet
- › Les fiches métiers
- › La fiche évaluation du niveau d'implication de chaque métier
- › La fiche récapitulative du niveau de participation
- › La timeline du projet

SECTION
1
SECTIONCADRER LE PROJET :
PRÉSENTER LE PROJET

> Type de projet :

À compléter...

Phase du projet :

 Etude Développement Déploiement

Dates : Du/...../..... au/...../.....

> Description du projet :

Ce qui est envisagé

À compléter...

> Marge de manœuvre :

Ce qui peut encore changer

À compléter...

> Pourquoi ?

Ce qui motive le projet

À compléter...

> Les attendus de la simulation :

Ce qu'on souhaite explorer

À compléter...

> Pour qui ?

Ceux pour qui le projet a besoin d'être mis en place

À compléter...

 Télécharger cette fiche
en version Powerpoint

SECTION 1 SECTION

CADRER LE PROJET : IDENTIFIER LES MÉTIERS IMPACTÉS

Fiche métier N°

Nom :

Métier :

Fonction :

> Description des tâches :

À compléter...

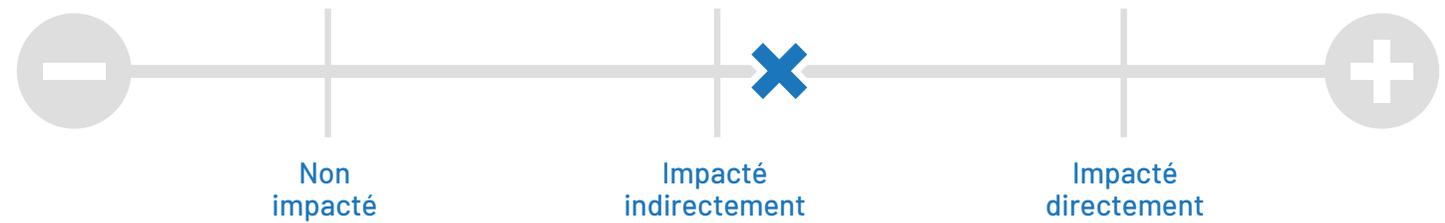
> Enjeux :

À compléter...

Niveau d'implication dans le projet



Niveau d'impact par le projet



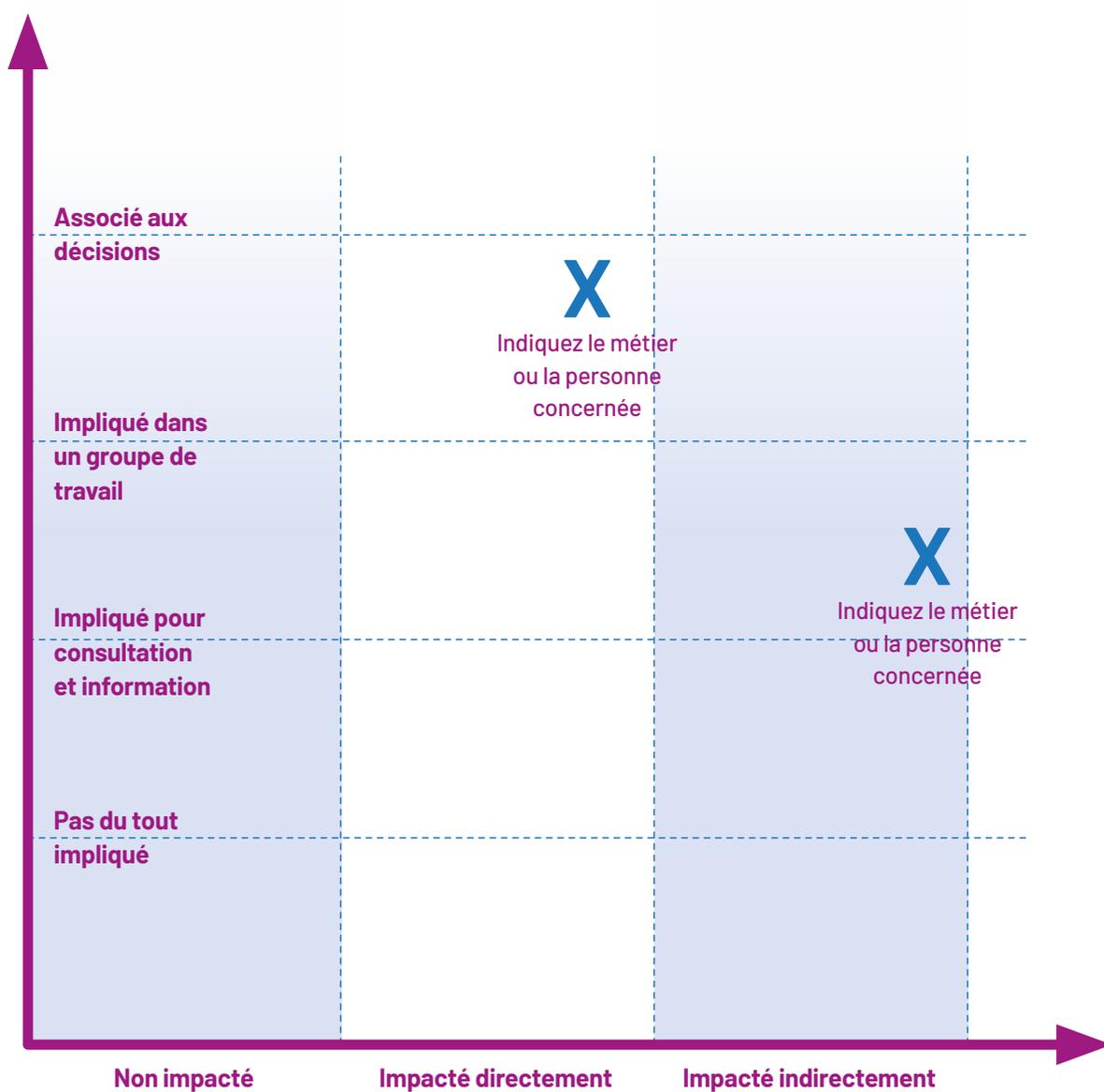
Télécharger cette fiche en version Powerpoint

SECTION 1 SECTION

CADRER LE PROJET : ÉVALUER LE NIVEAU D'IMPLICATION DE CHAQUE MÉTIER

Cibler les métiers

IMPLICATION
Niveau d'association au projet en fonction du type de participation



IMPACT
Effet du projet sur le métier considéré qu'il soit positif ou négatif



MODE D'EMPLOI

Remplissez le schéma avec les numéros des fiches métiers correspondantes.



ASTUCE

Même si les représentants de certains métiers n'ont pas de rôle à jouer dans l'atelier, leur participation peut être précieuse pour rendre compte des interactions possibles et alerter sur des implications indirectes.

Télécharger cette fiche en version Powerpoint

RETOUR SOMMAIRE

CADRER LE PROJET : ÉVALUER LE NIVEAU DE PARTICIPATION DE CES MÉTIERS

Niveaux de participation

CATÉGORIE D'ACTEURS	ESPACE DE PARTICIPATION (comité de pilotage, CSE, Equipe projet, Atelier / groupe de travail, réunion...)	FORME DE PARTICIPATION (information, consultation, co-construction, décision)
MEMBRE DE LA DIRECTION		
MANAGER DES SERVICES CONCERNÉS		
MÉTIERS OPÉRATIONNELS		
MÉTIERS SUPPORTS		
REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS		
PARTENAIRES EXTERNES (PRESTATAIRES...)		
AUTRES ACTEURS EXTERNES (PATIENT, RÉSIDENT, USAGER...)		



MODE D'EMPLOI

Remplissez le tableau avec les numéros des fiches métiers correspondantes.



Télécharger cette fiche
en version Powerpoint

SECTION 1 SECTION

CADRER LE PROJET : PROJETER LES ÉTAPES IMPORTANTES DU PROJET

Timeline du projet

	ÉTUDE			DÉVELOPPEMENT			DÉPLOIEMENT		
TEMPS FORTS DU PROJET									
CALENDRIER									
TEMPS PARTICIPATIFS									
ACTEURS CONCERNÉS									

MODE D'EMPLOI



Remplissez la timeline avec les numéros des fiches métiers correspondantes.

 Télécharger cette fiche en version Powerpoint

 RETOUR SOMMAIRE

PRÉPARER ET ANIMER UN ATELIER DE SIMULATION

OBJECTIFS



› Après la phase de cadrage du projet, préparer la phase de projection vers la future organisation du travail.

› L'outil se compose de :

- › La fiche atelier
- › La fiche scénario

Vous êtes prêt ! Il ne reste plus qu'à vous lancer dans l'animation de la simulation avec le groupe constitué...

SECTION 2 SECTION

PRÉPARER ET ANIMER UN ATELIER DE SIMULATION : FICHE ATELIER

Décrire et partager les objectifs attendus d'un atelier de simulation

> Nom du projet :
.....

> Session N° :
.....

> Dates :
du .../.../... au .../.../...

> Description du projet :
Ce qui est envisagé, pourquoi ? Pour qui ?
À compléter...

> Objectifs et attendus de l'atelier :
Ce qu'on souhaite explorer.
À compléter...

> Modalité de simulation choisie(s) :
À compléter...

> Phase du projet :
 Etude Développement Déploiement

SECTION 2 SECTION

PRÉPARER ET ANIMER UN ATELIER DE SIMULATION : FICHE SCÉNARIO

Elaborer un scénario d'activité de travail avec le nouvel outil numérique pour le mettre en scène

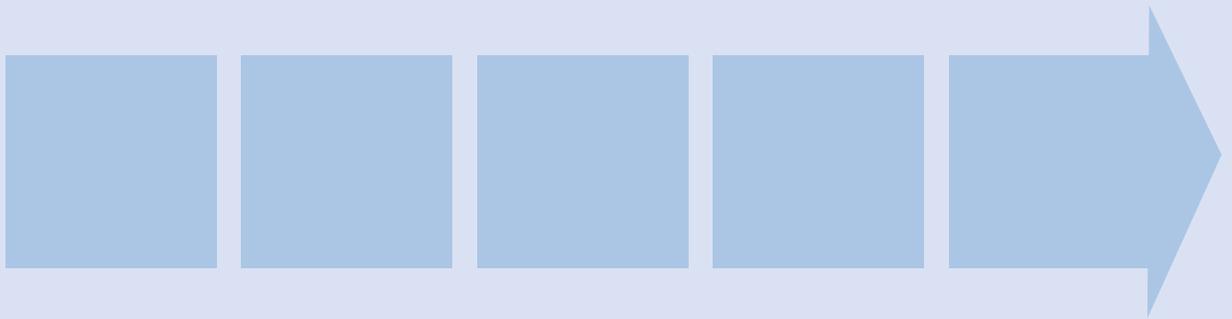
> Intitulé :
.....

> Durée :
.....

> Contexte :
Dans lequel le scénario s'inscrit

> Acteurs / rôles :

> Scénario d'actions proposé par le groupe :
Chaque composante de la flèche est une action. Les actions qui s'enchaînent composent le scénario qui sera joué par les travailleurs;



> Liste des évènements à vérifier :

> Evènements à introduire :

PRÉPARER ET ANIMER UN ATELIER DE SIMULATION :
FICHE ÉVÈNEMENT

Repérer et décrire les évènements qui viendraient bousculer l'activité de travail prescrite et qu'il s'agira de réguler

› Ce qu'il se passe :

Décrivez ce qu'il se passe à cette étape

› Qui est concerné ?

› Quels sont les besoins ?

› Mode d'emploi :

Décrivez ce qu'il se passe à cette étape